

令和6年1月5日(金)

21c1254 奥富彩花

テーマパーク業界でなぜディズニーランドが人気であり続ける理由は？

1. はじめに

ディズニーランドは今や世界中で大人気のテーマパークです。日本のディズニーランドは2023年開園40周年を迎え、2023年度の入園者数は2630万人以上と賑わいを迎えた。しかし、様々なテーマパークがある中でなぜディズニーランドは成功したのか？この論文では、ほかのテーマパークとTDRの違いを比較し、その要因を明らかにしていきたいと思います。

2. 世界初めのディズニーランド誕生

ディズニーランドが世界で一番初めに創設されたのは1995年のカリフォルニア州のアナハイムです。そこで建設に大きく関わったのがミッキーマウスの製作者でもある「ウォルト・ディズニー」です。

ウォルトは昔、遊園地に来ている家族を見て「親がすることが何もない」といい、親は早く帰りたいと思い、子供はもっと遊びたいと思う。そこで家族全員が楽しめる場所が必要だと考えた。

ウォルトは視察旅行で、シカゴで開催されていた鉄道フェアを訪れた際、「米級最大の博物館複合施設：ヘンリーフォード博物館」にも立ち寄り、そこでアトラクションに企業を付ける方法を学んだ。他にもこの旅行で、後のディズニーランドに繋がる多くのアイデアを得て、「新しいアミューズメント施設」の構想がひらめいた。

この「ひらめき」をディズニー社では「スパーク(spark)」という。スパークを実現するべく社内で映画製作にかかわっていたストーリーライター・クリエイター・ディレクター・ライター・大道具デザイナーの中から有望な人たちを選別し、プロジェクトチームを結成しました。それを「**イマジニア(imagineer)**」という。イマジニアは「イマジネーション」と「エンジニア」から生まれたウォルトによる造語で今も世界中のパークで活躍し続けている。

そうしてウォルトがイマジニアと試行錯誤した結果ついに 1955 年カリフォルニア州アナハイムに世界初のディズニーランドが誕生した。

・なぜディズニーランドは千葉県浦安市にできたのか？

アナハイムに完成したディズニーランド。そんなディズニーが日本にやってきた理由は、

東京東部や千葉県を地盤とする京成電鉄株式会社の 5 代目社長川崎千春さんによるものです。1958 年川崎さんが米国に渡っていた際、途中で立ち寄ったまだ開業してから 3 年しか経ってないアナハイムディズニーの充実ぶりやホスピタリティに感銘を受けた。そして、「これからの日本も、物質的な豊かさのみを目指してがむしゃらに働く時代から、精神的な豊かさや高い文化水準を求める時代になる」と確信し、日本にディズニーランドを呼ぶことを決意した。

しかしなぜ都市である東京都ではなく千葉県だったのか？

⇒昭和 30 年前半、東京・神奈川を中心とする京浜工業地帯には多くの大小工場がたてられ、地方から労働者を集め、大量の製品と消費と公害を一気に生み出すようになった。一方で同じ東京湾沿岸でも千葉寄りの沿岸（浦安）は、急速に進みつつある東京圏の開発に取り残されていた。そのため千葉県は、東京沿岸を埋め立て、工場や住宅地等を誘致し、遅れを取り戻したいと考えていた。そこで、千葉縣市原市沿岸の 120 坪（約 4000 ヘクタール）を埋め立てようと準備を始めた。しかし、これには莫大な資金が必要だ。そこで、三菱地所に協力を頼みますが、工場需要の先行き不安や、技術的問題不足から協力を拒んだ。次に協力依頼をしたのは、三井不動産だった。千葉県と三井不動産の利害関係が一致したため、三井不動産は二つ返事でプロジェクトを引き受けてくれました。これにより、企業誘致も成功した。そうして、1964 年に着工した浦安市埋め立て工事は、1970 年に舞浜地区の埋め立て地をもって完了した。

しかし、ここで大きな問題が発生します。肝心のディズニー本社（米）がディズニーランドの日本進出に消極的であった。この埋め立て地は、千葉県との契約ではここに必ずレジャー施設を立てなければいけないという約束だった。そのため、ディズニー社との契約が不調に終わるとその約束は果たせずに終わる。そこで、ディズニーランドを選択肢の一つに格下げをし、他施設の誘致にも可能性を残した「**オリエンタルランド**」という施設の建設・運営を計画した。この計画も、レジャー施設を中核としホテルなどの施設を近くに配置し、地域全体をテーマパークにしようという当時では常識破りの計画であった。しかし、どうしてもこの中核の施設はディズニーランド以外考えられず、オリエンタルランドの決意はさらに強くなっていった。その一方、ディズニー社はウォルト言う船長が不在中の海岸進出に揺れていた。海外にも目を向けていたディズニー社は、候補の地理と文化、マーケット調査を進め、文化の壁を考慮しても日本のほうが成功する可能性が高いのではないかという意見が優勢になりつつあった。

日本ではすでにディズニー社の映画をはじめキャラクター商品やテレビ番組が 1959 年から 1968 年に断続的に放映されていました。この時、日本におけるディズニー社のキャラクター人気はすでに上がってきていた。また、ディズニー社が東京にコンサルト会社を置き、市場調査をすると、商圈を日本だけでなくオリエンタルランド全域（東洋）と設定すれば、入場者数年間 1700～2300 万人、総工費 2 億 5000 ドルという試算が出た。当時、遊園地にかかる費用の常識をかけ離れた額であった。そんな時、日本から矢継ぎ早のアップ

ローチがあった。ついにディズニー社はオリエンタルランドを招き入れた。1981年、いよいよ東京ディズニーランドの建設がスタートした。オリエンタルの社長である高橋社長は、米国ディズニーランドが成功し、川崎氏がその魅力に取りつかれたのは、ディズニー社がすべてにわたって高品質なサービスを提供していたからである。そのため、米国のイメージアリング社も驚くようなクオリティを提供することが、東京ディズニーランドを成功に導く近道だと確信した。しかし、当時はただの遊園地に1000億円をゆうに超えるものもなく、未知なことも多かったため、マスコミや、関係者の中からは、「3年もたてばつぶれる」などといった声もありました。オリエンタルランドの関係者は、このような国内の風評だけでなくディズニー社との対立も乗り越えなければならなかった。特に、意思決定やコミュニケーション方法の違い=文化の違いにあった。

日本人はなかなか本音を言えないところがある。しかしアメリカはハキハキ答える人が多い。ディズニー社が派遣したスタッフが質問しても明確な返答がなく、物事の判断が遅いため作業の進捗も滞る。また、ディズニー社のスタッフが何か意見を言っても、その場ではうなづく日本人スタッフですがその後上司と相談し当人同士の合意を撤回することも多くあった。その繰り返しで、お互いのスタッフの不振を生む結果となった。米国では、個人の信頼が無くても条件一致の契約締結によってビジネスを成功させることはできるが、日本では個人的な信頼関係のあるところではなければビジネスを成功させるのは難しい。ディズニー社は、ここにおいて異文化のコミュニケーションは、自分たちが想像していたよ

りも難しいことを理解した。しかし、東京ディズニーランドの建設は両社に誤解ばかりを生んだばかりでは無い。むしろ解決すべき課題が明確化されていった。ディズニー社とオリエンタルランドが一致団結して作り上げていったのは、建設物やアトラクションだけではない。

ディズニーランドの売り物である「ショー」もその1つです。東京ディズニーランドの建設にあたって、イマジニアの中心メンバーだったのは“ジョン・ヘンチ”である。彼は、「ファンタジア」等のアニメーション映画製作にたずさわった後、イマジニアリング社へ移り、「トゥモローランド」の建設をはじめ様々なアトラクションの制作を手がけた。東京ディズニーランドのショーは彼が中心となってプランが練られたが、堀貞一郎氏は日本人の好みとはずれていると考え、改善策を提案。その提案は受け入れられ、この出来事をきっかけに堀氏はイマジニアとオリエンタルランドの感性のずれを調整する人が必要だと考えた。そうしてオリエンタルランドが求める日本人が好む感性との融合を図っていった。そうして1983年4月15日に東京ディズニーランドが開園した。

3. 遊園地とテーマパークの定義

遊園地⇒主として屋内、屋外を問わず常設の遊戯施設を3種類以上（直接、硬貨・メダル、カードなどを透過するものを除く）有し、フリーパスの購入もしくは料金を払うこと

により、施設を利用できる事業所。

遊戯施設とは、コースター、観覧車、メリーゴーランド、バイキング、フライングカーペット、モノレール、オクトパス、飛行塔、ミニ SL、ゴーカートなどをいう。

テーマパーク⇒入場料をとり、特定の非日常的なテーマをもとに、施設全体の環境づくりを行い、テーマに関連する常設かつ有料のアトラクションを有し、パレードやイベントを組み込んで、空間全体を演出する事業所

アトラクション施設とは、映像、ライド（乗り物）、ショー、イベント、シュミレーション、仮想体験（バーチャルリアリティ）、展示物の施設などをいう。日本で一般にテーマパークという概念が定着するようになったのは、1983年の東京ディズニーランドが開業してからとされている。

・ディズニーと他の遊園地、テーマパークの違い

2001年以降の主な遊園地、テーマパーク開業

西暦	施設	立地	備考
2001	横浜カレミュージアム	神奈川	2007年に閉園（期間限定営業）
2001	ユニバーサル・スタジオ・ジャパン	大阪	2005年にゴールドマン・サックスグループにリファイナンス
2001	東京ディズニーシー	千葉	TDRの第2パーク
2002	ラグーナ蒲郡ラグナシア	愛知	2014年HISに経営譲渡、現ラグーナテンボス
2006	キッズニア東京	東京	子供対象の社会職場体験
2009	キッズニア甲子園	兵庫	”
2022	キッズニア福岡	福岡	”
2023	キッズニア名古屋	愛知	”

2001年にUSJとTDSの開業により、「東西二強時代」となり、集客力のない遊園地やテーマパークの閉園ラッシュがはじまり、それは2023年まで続いている。

キッザニアは、ニッチ市場で成功している。(ニッチ市場とは、特定のニーズを満たす小さく特殊な市場で、独自の地位を築く企業である。リーダー企業(この場合TDRと)直接競合しない。それに対してチャレンジ企業(USJ)はリーダー企業と直接競合する。2006年のキッザニア東京、2009年のキッザニア甲子園(兵庫)は成功をおさめ福岡、名古屋も最近開業された。キッザニアでは、3~15歳までの子供の社会・職場体験施設という今までにないコンセプトである。乗り物に乗り、ショーやパレードを見るのではなく、子供が実在する様々な職業を体験するといった今までの楽しみ方とは違う視点のものである。東西二強時代の中で生き抜くにはこういった新たな質が大切になってくる。

4. ディズニーランドが他のテーマパークに引きを取らず人気である続けられる理由を考

察

・空間づくり

ディズニーでは空間づくりを徹底しています。これが他のテーマパークとの大きな違いだと考えている。

ディズニーパークではゲストに楽しい時間を過ごしてもらうためにアトラクションやショ

一のモチーフはもちろん映画のセットで培われた空間的な仕掛けを生かし物語を表現している。そのため、USJ などのほかのテーマパークでは、施設内からビルなどの関係のない建物が見えてしまうことも多い。しかし、ビルなどが見えてしまえば会社に努めている人は仕事のことがよぎったりしてしまうため思い切り楽しめなくなってしまう。そのため、ディズニーパークでは植物の配置や建物の配置・高さをビルや鉄道などの日常が見えないようになっています。

また、舞台裏（バックステージ）を見せないようにパーク内を物や食材を搬入するためにトラックなどが駆け回っていれば夢が壊される。そのため地下トンネルがあるなど、空間づくりを徹底している。

入園したゲストはまず、メインストリートであるワールドバザールを通り、そこからはディズニーランドのシンボルであるシンデレラ城が見える。ここワールドバザールは、お菓子屋や様々なお土産グッズが売っている。ここは、20世紀初頭アメリカのウォルトの愛したマーセリンの街をモチーフとして作られたメインストリートとなっていて外装や建築は、鉄やガラスなどの異質素材を用いたヴィクトリア様式となっている。近くにあるレストランも英語表記になっていたりと、本場の雰囲気をも少しでも味わえるようになっている。これも空間づくりの1部である。

- ・他にも空間の魅力を高める「バックグラウンドストーリー」がある。

ディズニーでは、アトラクションや空間、建物にそれぞれ用意されたストーリーで、TDR

内すべての施設にお話が用意されている。

例) スプラッシュマウンテンの由来

元はチカピンヒルという名前の山だった。ここにはダムがあり、山を流れる川をせき止めていました。しかし、この山の中でアライグマのラケットィが蒸留酒を密造していた。→ある日、その蒸留器が爆発し川をせき止めていたダムが決壊し山一帯は水浸しに→その光景を見たクリッターたちが水しぶきの山の（スプラッシュマウンテン）と呼ぶようになったというお話がある。

・人気を維持したのは投資だけではありませんでした。1998年に若年動員が落ちると、オリエントランドはすぐに手を打ち、米国で人気の高かったエリア「クリッターカントリー」を導入するなどし、人気の維持に努めた。

・キャストの育成

ディズニーランドのキャストはただ応募すればなれるのではなく、当時は画期的だった精神面での人材育成が施されている。「ゲストに良いサービスを提供して喜ばせることがキャストにとっての喜びである」というウォルトの考えを徹底的に叩き込まれていた。そして、研修のときは、「お客様を幸せにするプロとして必要なこと」という理解の上で行われている。目的を明確にすると一人一人が自発的に動き、組織やチームがうまく出来上がっている。

く。また、価値を分かって提供しているのと、価値を分からずにただ商品を販売しているのでは大きな差が生まれてくる。

⇒会社の利益を伸ばすことだけが良いわけではない

運営の基本

- ・ SAFETY （安全性）安全性はパーク運営において最優先事項。
- ・ COURTESY（礼儀正しさ）ゲストをもてなすことが基本。
- ・ SHOW （ショー）パーク内のあらゆるものがテーマショーという観点
- ・ EFFICIENCY （効率）

・障害のある方でも楽しめるように

- ・ ディズニーでは幅広いバリアフリーに対応している。
- ・ 移動の支障の段差は少ない。
- ・ 視覚障がい者とのコミュニケーション向上のため

→手話の勉強をした「手話ピン」 をしているキャストが約 100 人程度いる。

- ・ 障がい者もみんなと同じ待ち時間
- ・ パレードの車椅子エリア→接触事故などを避けるため。

皆で同じ景色をみて楽しめるように

・ファストパス（現 DPA）導入

テーマパークの課題は長蛇の列。人気のアトラクションだと 4.5 時間かかる場合もある。

この不満を解消するために作られたのが「ファストパス（現 DPA）」このチケットには何時から何時までと時間が表示されており、その時間アトラクションにチケットを見せて乗ると普段よりも早くアトラクションに乗ることが出来ます。この方式を考えたのはディズニーランドのあるキャストです。ファストパスは今や世界のディズニーランドや USJ などでも活用されている。

このようにディズニーパーク内ではゲストに楽しんでもらえるよう様々な取り組みを行っている。

・ブランドカ

ブランドは人々に「品質」や「差異化」などを保証する。すなわちディズニーブランドが約束するのは、低級品ではないこと・楽しさ・安心・感動・ほかの人との違いを強調できることなどである。ディズニーの商品の中には、粗利益率が 40%を超える商品はざらにある。抜群のブランドカはディズニーパークの経営力を引きあがる。

⇒園内限定の商品も

夕方ごろになると TDL と TDS の 2 つのパークの正門に近い店舗が一斉に活気づく。帰りを急ぐゲストがお土産を買うために店舗へ殺到する。正門近くはかなりの大規模で品揃えも豊富である。しかし商店はここだけではない。園内のアトラクションの出入り口にもある。これらの店舗には、アトラクションのモチーフに沿った商品が並んでいる。ただ単に買い物場所ではなく、その時代や物語、地域などを含めた舞台を形づくっている。例えば TDL のウェスタンランドの売店では、西部劇でおなじみのジャケットやアクセサリなどを売っている。また、TDS のアメリカンウォーターフロントパークにある「マクダックス・デパートメントストア」は世界一のお金持ちのアヒル“スクルージ・マクダック”が経営していることになっている百貨店。ニューヨークの街並みの中を占領する建物は、面積も広く、ゲストはそこに漂う雰囲気や物語を商品として買う。

TDR では、キャラクター関連の商品が売り上げの 80%を占めており、ゲストはパークの楽しい雰囲気につられてついディズニーグッズを手にとってしまう。パークの「周年」にあわせて記念グッズを販売することもある。2016 年には TDS の 15 周年、2018 年には TDL の 35 周年の様々な「周年記念商品」を販売し、商品収入を大きく伸ばした。TDL35 周年の時には写真家の蜷川実花さんと実写グッズと一緒に制作し、従来の周年よりも大々的に記念グッズを売り出した。このように、イベント期間中に期間限定商品をそれえて、何度も訪れるリピーターにも目新しさを強調してグッズを買わせる。限定商品といい、記念グッズなどといい、ゲストの感動と興奮が冷めないうちに買わせようという作戦である。

⇒ゲストは「今ここでしか買えない」という思いが強いためつい購買意欲が湧いてしまう。

・ターゲットの分類

① 新規顧客の確保

商品を始めて買うお客様のことをトライアル客（または見込み客）という。この顧客を増やすにはその商品が生み出す価値が明確になっていればあとは売り方を押さえるだけになる。よくテレビの広告などで健康食品などが「初めての方限定で半額」など見たことがある人も多いと思う。この売り方を2ステップ手法という。金額を見て「これで利益がでるのか？」と思う方もいるはずだ。まさにその通りで広告費をかけたのに半額では当然赤字になってしまう。しかし、初めて買う人を増やしたければ、購入意欲の優先性を高めるか（商品力をたかめる）価格でお得感を出すことが重要となる。しかし、このような健康食品のようにお試しできるものがあればよいですが、ディズニーのようなテーマパークの場合“今までお越しいただいたことない方限定、1000円で1時間のパーク体験が可能です。”というわけにもいかない。⇒そこで「TDRへの旅フェア」を実施。これは全国の各地のショッピングセンターで行われたイベント。全国各地からTDRへ行けないのであればこちらから出向いて体験してもらおうというイベント。これを行ったところ、ショッピングセンターのアルバイトのスタッフに対してディズニーパークの質問をしてくる人は後を絶たず、1番多く聞かれたことは季節のイベントなどではなく「子供でも乗れるアトラクショ

ンは何か」、「おすすめの遊び方」であった。このサンプリングをきっかけとし、未来園に小学校低学年くらいまでの小さな子供のいるコアターゲット、サブターゲットに若いカップルを設定しました。

【行った内容】

- ・ディズニー情報誌のサンプリング
- ・ステージでのディズニーイベントの紹介
- ・ホテルのセールスマンによるホテル海の特徴紹介
- ・小さな子連れでも楽しめる遊び方のパネル紹介
- ・ディズニーキャラクターパネルとのフォトロケーションの設置
- ・ディズニーパークの映像を放映
- ・一部の会場でラジオを公開放送

⇒キャラクターが来るような特別のイベントではないが、必要な人に必要な情報が届くようにしたところと、ラジオの公開放送やフォトロケーションを設置することで、ラジオや来場者のネットワークを通じて、イベントやディズニーの情報の拡散を目指した。

このイベント実施後、旅行という高額商品にもかかわらずディズニーのテーマパーク旅行のも仕込みをする人が後を絶たなかった。会場で配布したチラシに掲載されている商品での申し込みが一月続き、この大半のお客さんが未入園のお客様だったという狙い通りの顧客を確保することに成功した。

② リピーター率の確保

お客様をリピートさせるうえで大切なのは「飽きさせないこと」だと考える。そのため、年間を通してハロウィンやクリスマスなどの期間限定イベントを実施している。特別なエンタメやグッズを提供することで、来場者が飽きないように興味・関心を高め、リピーター率の向上を図っている。

ディズニーは基本一日で回ることが出来ないようになっている。それは、今回回り切れなかったところを次回また来て回ってもらおうという戦略がある。そこでディズニーではパスポートにも様々な種類がある。ディズニーテーマパークのリピートの基本の仕組みは、2日間連続でお得に入園することが出来る「2デーパスポート」などのマルチデーパスポートと、年間パスポート、平日17時から入れる「ウィークナイトパスポート」、祝日15時から入れる「アーリーイブニングパスポート」など、日帰り圏内の人達に手軽なリピーター支援策などがある。また、遠方の人が遅くついてからでも気軽に入園できるようにもなっている。

まとめ（考察）

このようにディズニーランドは様々な工夫をし、またゲスト（お客様）に対してまた来たいと思える取り組みを顧客の立場になって多く考えていることが分かった。

価値というのは、人によって受け取り方は変わり、状況や相手によっていつも変化するも

の。必要な人に必要なものが商売の基本である。⇒ウォルトはいつも相手の立場になって商品を売っていた。また、企業理念を理解することが販売するうえで大切になっていくことだと気が付いた。他の遊園地やテーマパークが衰退していく中で、ディズニーランド愛され続けられている理由はこの考えをもとに、顧客満足度向上に重点を置き、品質とサービスを怠らないこと、魅力的な空間やゲストに感動を与え続ける体験、ショーやパレードなどキャラクターコンテンツの充実さなどがキャスト達によって手掛けられているからだと考えた。

また、アメリカでディズニーが成功したからと言って、日本もアメリカと同様にパークを運営していくのではなく、日本人の嗜好の調査を怠らなかつたり、ディズニー本社との協力を、その後もウォルトの理念も持ってキャストが働いて、「また来たい。」と思わせてくれるからということが分かった。

参考文献

2013年3月14日「ディズニーリゾートの経営学」 栗田房穂

2017年4月2日「ディズニーのすごい集客」 嶋田巨克

2022年3月31日「日本編 テーマパーク産業論 改正版」中島恵